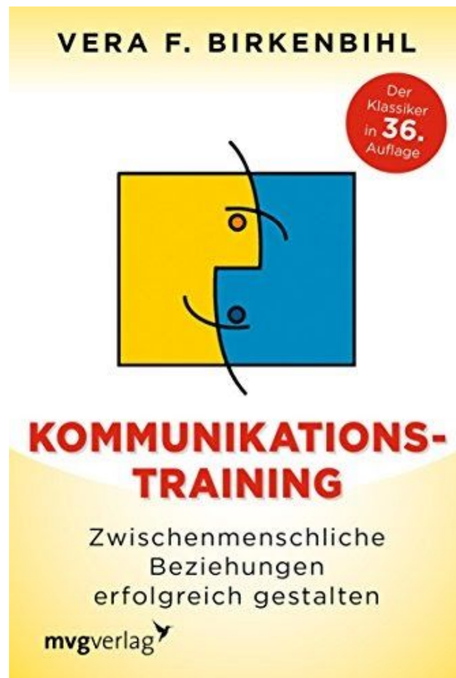
BlinkistDE

Kommunikationstraining

Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten
Von Vera F. Birkenbihl



Buch (Komplettfassung)

Worum geht's

In den Blinks zu Kommunikationstraining (1975) erlernst du die Grundprinzipien zwischenmenschlicher Kommunikation. Es werden gesprächswissenschaftliche Modelle erläutert, die uns helfen können, unsere Gesprächspartner besser zu verstehen, uns selbst besser auszudrücken und verständlich zu machen sowie die Kommunikation in der Familie oder im Beruf zu optimieren.

Wer diese Blinks lesen sollte

Alle, die die Grundprinzipien zwischenmenschlicher Kommunikation verstehen wollen
Menschen, die andere motivieren wollen
Jeder, der das Gefühl hat, oft missverstanden zu werden

Wer das Buch geschrieben hat

Vera F. Birkenbihl war Managementtrainerin und Autorin zahlreicher Sachbücher. Unter Deutschlands bekanntesten Motivationstrainern war sie die einzige Frau, und besonders

VISIT…

LANZAROTE
Caliente.com

erfolgreich war ihre sogenannte „Birkenbihl-Praxis“, eine Methode zum Erlernen neuer Fremdsprachen. Birkenbihl verstarb 2011.

Was drin ist für dich: Geschickter und effektiver kommunizieren als je zuvor.

Für die meisten von uns ist es das nahezu Selbstverständlichste der Welt: Kommunikation. Egal ob am morgendlichen Frühstückstisch, während der Mittagspause mit den Kollegen, am Telefon mit der Großtante oder wenn wir abends noch schnell einen Kinotermin mit der besten Freundin ausmachen – Menschen kommunizieren ständig und überall, ohne groß darüber nachzudenken.

Doch tatsächlich ist Kommunikation eine hohe Kunst, der wir deutlich mehr Zeit und Aufmerksamkeit schenken sollten. Denn wenn wir diese Kunst gut beherrschen, kann sie uns helfen, unsere persönlichen und beruflichen Beziehungen deutlich zu verbessern und auf ein ganz neues Level zu heben.

Optimale Kommunikation bedeutet, das Selbstwertgefühl des anderen zu achten.

Wir Menschen sind soziale Wesen, d.h. wir benötigen Anerkennung und Zuneigung, um uns wertgeschätzt zu fühlen. Und wie erhalten wir diese Bestätigung? Richtig – durch Kommunikation.

Da wir also hungrig nach Bestätigung und Anerkennung durch unser Umfeld sind, hängt unser Selbstwertgefühl stark davon ab, wer sich in diesem Umfeld befindet. Nehmen wir an, du musst zum ersten Mal in deinem neuen Job einen Bericht an deine Chefin einreichen. Sicherlich hast du eine Vorstellung darüber, ob dein Bericht gut ist oder nicht, jedoch weißt du dessen Qualität wahrscheinlich erst richtig einzuordnen, nachdem du das endgültige Feedback deiner Chefin erhalten hast. Diese Kommunikation, also das Feedback, nutzt du nun, um deine vorherige Selbsteinschätzung zu korrigieren.

Die Kommunikation unserer Mitmenschen dient uns als Spiegelbild unseres Verhaltens und unserer Leistung. Nur wenn wir positives Feedback erhalten, können wir auch ein positives Selbstbild entwickeln – und umgekehrt. Das zeigt sich an folgendem Experiment: Probanden wurde der Auftrag erteilt, zehn Tiere und ihre jeweils typischen Laute aufzuzählen, z.B. „Der Hund bellt“. Nach dem zweiten Tier gab der Experimentleiter ein negatives Feedback an die Probanden, indem er erstaunt und missbilligend dreinblickte. Es zeigte sich nach mehreren Testläufen, dass das negative Feedback die Probanden so verunsicherte, dass nur etwa 3% von ihnen den Auftrag gänzlich erfüllen konnten.

Diese Unsicherheit spielt ein gefährliches Spielchen mit uns: Nicht nur, dass sie sich negativ auf unsere Selbstwahrnehmung auswirkt, sie beeinträchtigt auch unsere eigene Kommunikation. Hast du z.B. das Gefühl, dass dein Gegenüber dich für gar nicht so witzig und clever hält wie du dich selbst, begibst du dich automatisch in eine Abwehrhaltung, die eine gefährliche Blockade in deiner Kommunikation errichtet. Du bist dann oftmals nicht mehr in der Lage, souverän oder lässig zu reagieren, sondern trägst einen inneren Monolog

mit dir aus: „Warum nimmt mein Gegenüber mich so verzerrt wahr? Oder ist meine Selbstwahrnehmung falsch?“

Die Folge: Wir können uns nicht mehr auf das Gesagte konzentrieren und statt unsere Bedenken und Verwunderung rational anzusprechen, reagieren wir emotional – das Gespräch eskaliert. Wir sehen also: Solche Abwehrmanöver sind fatal für eine gute, fruchtbare Kommunikation, die auf einem intakten Selbstwertgefühl fußen sollte.

In diesen Blinks erfährst du, was wirklich passiert, wenn wir miteinander kommunizieren, warum wir immer wieder aneinander vorbeireden und weshalb es für eine gut funktionierende zwischenmenschliche Beziehung unverzichtbar ist, die Bedürfnisse des Gegenübers zu erkennen.

Du wirst außerdem lernen,

warum einige Leute mehr Lob benötigen als andere,
wie du dein Kind zum Zimmeraufräumen motivieren kannst, und
warum wir so ungern von unserer Meinung abrücken.

Abwehrmanöver stehen einer ebenbürtigen Kommunikation im Weg.

Im vorherigen Blink haben wir schon ein bisschen darüber erfahren, wie sich negatives Feedback auf uns auswirken und uns in eine kommunikative Abwehrhaltung bringen kann. Jetzt befassen wir uns etwas genauer mit dem Abwehrmechanismus an sich sowie mit Methoden, um ihm zu entfliehen.

Abwehrmanöver dienen in der Regel zur Verteidigung der eigenen Meinung und Person. Dabei ist es gleichgültig, ob unser Gegenüber das negative Feedback wirklich als Angriff auf uns gemeint oder einfach nur eine allgemeine Aussage getroffen hat – sobald wir uns angegriffen fühlen, schalten sich die Abwehrmechanismen ein. Dabei gibt es unterschiedliche Arten von Abwehrmanövern, die wiederum selbst alle zu Abwehrverhalten in unseren Gesprächspartnern führen.

Eine Variante ist, sich gegenüber dem Gesprächspartner klein zu machen. Das äußert sich in der Regel durch Entschuldigungen und Rechtfertigungen, die in unserem Gegenüber wiederum Schuldgefühle wecken und in ihm ein Abwehrmanöver hervorrufen.

Eine andere Strategie ist, sich der unangenehmen Situation komplett zu entziehen und zu schweigen. Unsere fehlende Bereitschaft, auf die Kommunikationssignale des Gegenübers einzugehen, deutet Desinteresse an und kann dazu führen, dass sich unser Gesprächspartner verletzt fühlt und selbst in den Abwehrmodus switcht.

Ein etwas extrovertierteres Abwehrverhalten zeigt sich durch Prahlerei: Wenn wir die Kritik abweisen und uns größer machen, als wir sind, schützen wir zwar unser Selbstwertgefühl, rufen aber höchstwahrscheinlich in der anderen Person ein responsives Angriff- und Rechtfertigungsverhalten hervor.

Weiterhin besteht die Möglichkeit, Geringschätzung über das Feedback des Gegenübers zu äußern – dies wird meist als eine direkte Provokation gedeutet und führt fast immer zu Kontra-Antworten.

Was wir also benötigen, um ein ebenbürtiges Gespräch ganz ohne Abwehrmanöver von beiden Seiten zu führen, ist eine „Anti-Abwehrmanöver-Technik“: Anstatt in eine Abwehrhaltung zu verfallen, lohnt es sich bei Verunsicherung, erst einmal tief durchzuatmen und sich Folgendes bewusst zu machen: Sobald es uns gelingt, gelassen und ruhig auf unsere eigene Verunsicherung zu reagieren, erwecken wir auch nach außen hin den Eindruck, in uns gefestigt zu sein. Dies wiederum bringt unser Gespräch auf eine ebenbürtige Ebene.

Zudem gibt es auch hilfreiche Taktiken, Abwehrmanöver in unseren Gesprächspartnern zu vermeiden.

Aktives Zuhören und Verständnis für unsere Gesprächspartner sind die Grundlagen für gute Kommunikation.

Dieses frustrierende Szenario dürfte den meisten von uns bekannt sein: Wir sitzen mit einem Freund zusammen und erzählen angetan von unserem gestrigen Kinobesuch – doch als Antwort erhalten wir nur ein brummiges „Hm, aha“. Wir fragen uns: Hat er überhaupt zugehört?

An einem Gespräch sind immer mindestens zwei beteiligt, die auch beide gleichwertig verantwortlich für eine reibungslose und erfolgreiche Kommunikation sind. Dies fängt damit an, Verständnis und Interesse für den Gesprächspartner aufzubringen.

In einem Zwiegespräch z.B. gibt es immer den Sender und den Empfänger einer Botschaft: Der Empfänger nimmt nur die Botschaft wahr, die er hören möchte, und nicht die, die vom Sender vielleicht ursprünglich intendiert war. So liegt es also in der Verantwortung des Senders, sich deutlich und klar auszudrücken. So auch im Beispiel der Kolleginnen Sarah und Lotte: Sarah benötigt von Lotte den neuesten Finanzbericht, um ihn an die zuständige Abteilung weiterzuleiten. Wenn sich die beiden auf dem Flur begegnen, fragt Sarah: „Bist du schon mit dem Bericht fertig? Ich muss ihn bald weitergeben.“

Ihr ist nicht klar, dass Lotte gleichzeitig an unterschiedlichen Berichten arbeitet, weswegen Lotte verwundert reagiert und sich unter Druck gesetzt fühlt: „Wie soll ich denn den Baubericht schon fertig haben, wenn die Unterlagen noch beim Bauamt sind?“ Beide haben hier die Verantwortung, präziser zu kommunizieren. Lotte hätte einfach fragen können, welchen Bericht Sarah meint, und Sarah hätte sich von vornherein spezifischer ausdrücken sollen.

Solche Missverständnisse können aber auch durch aktives Zuhören verhindert werden. Hätte Lotte z.B. genauer hingehört, hätte sie sich sicherlich daran erinnert, dass Bauberichte normalerweise nicht weitergeleitet werden, sondern nur bei Sarah auf dem Schreibtisch

landen müssen. Daraus hätte sie schließen können, dass Sarah auf den Finanzbericht wartet.

Der Kommunikationswissenschaftler Thomas Gordon identifizierte das als Annahme- oder Nichtannahme-Problem: Wir müssen aktiv zuhören, was unser Gegenüber zu sagen hat, denn ansonsten wird unser Verhalten als Nichtannahme der Kommunikation gedeutet. Wenn wir jene Person aber zum Weitersprechen ermutigen, sie explizit loben oder aktiv Nachfragen stellen, fühlt sie sich verstanden und wohl.

Mithilfe der Transaktionalen Analyse können wir Missverständnisse vermeiden.

Hast du dich nicht auch schon mal gefragt, wie sich deine Mutter erst wie ein Kleinkind über ein Kompliment freuen, darauf am Telefon knallharte Verhandlungen mit ihrem Geschäftspartner führen und dich sogleich danach liebevoll umsorgen kann?

Der nordamerikanische Psychiater Eric Berne erklärte dieses Verhalten mit der Transaktionalen Analyse (TA), laut der, angelehnt an Sigmund Freuds Es, Ich und Über-Ich, jeder Mensch drei verschiedene Ich-Zustände besitzt: Zustand C steht für Child, P für Parent und A für Adult.

Zustand C steht demnach für unsere kindlichen Triebe und umfasst Ehrgeiz und Kreativität, aber auch Trotz und Neid. Zudem wird hier unser Selbstwertgefühl gesteuert. Der P-Zustand ist aktiv, wenn wir elterliches Verhalten an den Tag legen. Dies lässt sich wiederum in das Rat gebende, fürsorgliche P, sowie das kritische, vorurteilsbehaftete P unterteilen – sicherlich kennst du beide Verhaltensmuster von deinen eigenen Eltern, Großeltern oder Lehrern. Zustand A kommt hervor, wenn wir unseren Intellekt und unsere Analysefähigkeit brauchen, z.B. in geschäftlichen Situationen oder wenn wir uns in einer Diskussion befinden.

Da alle Menschen permanent aus diesen drei Ich-Zuständen heraus handeln und kommunizieren, lassen sich die meisten Gespräche leicht mithilfe der TA schematisieren. So können wir feststellen, dass sich Missverständnisse und Konflikte vermeiden lassen, wenn wir nur in den situativ angemessenen Ich-Zuständen agieren oder reagieren.

So sollte man in professionellen Gesprächen auf der sachlich-erwachsenen Ebene kommunizieren (Zustand A), anstatt z.B. die Wünsche des kindlichen Ichs unter dem Deckmantel des Arbeitskontexts zu vertuschen. Achte mal darauf, wenn deine Chefs nächstes Mal eine Veränderung des Büros durchdrücken wollen. Ein neues Bild hierhin, ein kleiner Tisch dorthin, damit alles harmonischer aussieht? Was das aber eigentlich bedeutet: Das Kind in mir möchte unbedingt einen neuen Tisch sowie ein Gemälde meines Lieblingskünstlers im Büro – da ist der C-Zustand am Werk.

Auf jenen C-Zustand greifen Personen auch oftmals zurück, wenn sie sich angegriffen oder beleidigt fühlen. Daher gilt für uns alle: Wir müssen lernen, die Ich-Zustände unserer Gesprächspartner korrekt zu analysieren, um angemessen auf ihre Kommunikation eingehen zu können.

Das Modell des Bedürfnis-Turms hilft uns, bedürfnisorientiert zu kommunizieren.

Es ist nicht immer leicht, die Bedürfnisse unserer Gesprächspartner zu erkennen. Doch wenn man sich die Mühe macht, stellt man schnell fest, wie sehr es sich auszahlt: Je mehr wir die Bedürfnisse des jeweils anderen berücksichtigen, desto befriedigender wird die Kommunikation für beide Seiten ablaufen.

Ein gutes Modell zur empathischeren Gesprächsführung liefert dabei der Bedürfnis-Turm. Stellen wir uns einfach mal vor, dass verschiedene menschliche Bedürfnisse auf unterschiedlichen Stufen des Turms existieren. Auf der untersten Stufe befinden sich körperliche Grundbedürfnisse wie Hunger oder das Bedürfnis nach Schlaf. Nur wenn diese befriedigt sind, ist es überhaupt sinnvoll, jemandem ein Anliegen vorzubringen. Oder möchtest du gerne von deinen Kollegen um Hilfe gefragt werden, wenn du eigentlich nur schnell etwas essen und dann vor Müdigkeit direkt ins Bett fallen möchtest?

Die zweite Stufe stellt Dinge dar, die essenziell sind, um sich sicher zu fühlen. Darunter fallen körperliches Wohlergehen, ein gesichertes Einkommen und eine stabile, sichere Umgebung. Wenn du z.B. mit einem Freund über dein neues Tinder-Date sprechen willst, obwohl er gerade um seinen Job und somit seinen Lebensunterhalt bangt, wird es ihm sicherlich schwer fallen, sich auf deine Schwärmereien zu konzentrieren oder sie gar als wichtig anzusehen.

Gruppenzugehörigkeit bildet das dritte Bedürfnis. Dieses wird oft durch die exklusive Mitgliedschaft in Vereinen, Sportclubs, religiösen oder kulturellen Gruppierungen befriedigt. D.h., wenn du eine negative Bemerkung über die Religion machst, der deine beste Freundin zugehörig ist, wird diese sicherlich verletzt über deinen Kommentar sein, da sie ihn auch als persönlichen Angriff wahrnimmt. Generell sollte man pauschale und verallgemeinernde Urteile gegenüber einzelnen Gruppen tunlichst vermeiden – sie verletzen andere und können schnell falsch verstanden werden.

Stufe Vier in unserem Bedürfnis-Turm stellt das Verlangen nach Anerkennung dar. Anerkennung kann sich, abhängig vom Personentyp, unterschiedlich äußern, z.B. durch Streicheleinheiten des Partners oder lobende Worte der Eltern. Grundsätzlich gilt: Je mehr Anerkennung du einer Person zeigst, desto sicherer fühlt sie sich in deiner Nähe.

Die höchste Stufe in unserem Turm nimmt die Selbstverwirklichung ein. Typischerweise ist es recht unkompliziert, mit Menschen zu kommunizieren, die diese Stufe erreicht haben und bei denen alle vorherig genannten Bedürfnisse befriedigt sind. Aber selbst diese Menschen brauchen manchmal einen kleinen Motivationsschub von außen.

Richtig zu motivieren will gelernt sein.

Ob es nun die amerikanischen Motivations-Coaches sind, die uns aus dem Fernseher entgegenbrüllen, deine Trainerin im Fitnessstudio, die dich pausenlos anfeuert, oder die mit Selbsthilfebüchern überquellenden Bücherregale in deiner Stammbuchhandlung – überall

treffen wir auf Motivationshilfen, um unser Leben, unsere Kommunikation oder unseren Körper zu optimieren. Was dabei jedoch oft untergeht: Motivation braucht Zeit.

Wenn du jemanden davon überzeugen möchtest, sein Verhalten auf langfristige Sicht zu ändern, müssen zunächst bestimmte Lernprozesse angekurbelt werden, die Zeit und Muße brauchen – denn nur das momentane Verhalten eines Menschen kann augenblicklich beeinflusst und verändert werden. Wenn also ein Vater seine junge Tochter dazu motivieren möchte, ihr Zimmer aufzuräumen, ist es kontraproduktiv, ihr zu versprechen, dass sie nach dem Aufräumen fernsehen darf. Stattdessen sollte der Vater ihr erklären, dass sie viel schneller ihre Spielsachen wiederfindet, wenn diese immer schön aufgeräumt und daher auch griffbereit sind, und sie daher weniger Zeit beim Spielen mit ihren Freunden verliert. So garantiert er, dass seine Tochter auch in Zukunft generell mehr Ordnung halten wird.

Eine weitere Strategie, um eine Person zu motivieren, ist, ihr klar zu machen, dass ihre unerfüllten Bedürfnisse befriedigt werden, wenn sie das gewünschte neue Verhalten an den Tag legt. So kann eine Mutter beispielsweise ihren gelangweilten Sohn zum Lesen motivieren, indem sie ihm vorschlägt, gemeinsam mit ihm eine Abenteuergeschichte zu schmökern. Dabei gilt immer: Je besser sich die andere Person die Zielsituation vorstellen kann, desto motivierter wird sie. Wenn die Mutter nun also ein konkretes Buch vorschlägt, das ihrem Sohn gefallen könnte, oder ihn selbst ein Buch aussuchen lässt, wird ihn dies zusätzlich zum Lesen motivieren.

Man sollte daher dringlichst von der negativen Motivation Abstand nehmen: Droht die Mutter ihrem Sohn negative Konsequenzen an, wenn er nicht lesen will – z.B. ihm seine Lego-Sammlung wegzunehmen – wirkt das nicht nur demotivierend auf den Jungen, sondern bringt auch seine Mutter selbst in Kontrollstress: Um glaubwürdig zu wirken, müsste sie ab jetzt täglich sein Leseverhalten überprüfen und gegebenenfalls seine Lego-Sammlung ausmisten.

Negative Motivation ist also nicht nur unangenehm und schädlich für zwischenmenschliche Beziehungen, sondern bringt auch noch eine Menge Stress und Ärger mit sich. Daher sollte sie, wenn überhaupt, immer das letzte Mittel sein, um jemanden zu motivieren.

Wir geben unsere Meinungen ungern auf, weil wir viel in sie investiert haben.

Ein Freund und du habt eine hitzige Diskussion, doch keiner von euch ist wirklich gewillt, von seiner Meinung abzuweichen. Woher kommt das? Ganz einfach: Wir geben unsere Meinung nicht leicht auf, da sie das Ergebnis langwieriger Denkprozesse ist.

Zurecht sagt man im Volksmund „Man bildet sich eine Meinung“, denn sie ist nicht einfach von heute auf morgen hier, sondern entsteht langsam und manchmal über Jahre hinweg. Wir bilden unsere Meinung durch Erfahrungen, die wir auf Reisen oder durch Gespräche mit anderen sammeln – sie funktionieren als Reize aus unserer Umwelt, die wir aufnehmen, analysieren, speichern und evaluieren.

Am Ende eines jeden Denkprozesses haben wir neue Ansichten entwickelt, die wir im folgenden Beispiel „Bilder“ nennen. Nehmen wir an, unsere Weltanschauung setzt sich aus unzähligen dieser Bilder zusammen. Jedes Bild wird sorgfältig entworfen und trägt unsere Gefühle in sich – schließlich sind wir keine objektiv denkenden Maschinen, sondern Lebewesen mit Emotionen und Impulsen. Wenn wir nun also ein neues Bild kreieren, fließen auch immer emotionale Energie und Mühe in den Entstehungsprozess mit hinein. Wenn aber im Laufe der Zeit die Qualität des Bildes infrage gestellt wird, z.B. durch neue Erkenntnisse oder die Kritik anderer, riskieren wir, diese emotionalen Investitionen zu verlieren.

Dementsprechend gilt: Je größer die Investition in eine Meinung, desto vehementer werden wir diese vertreten und verteidigen. Stellen wir uns etwa Frau Bauer vor, die eine engagierte Bürgerin ist. Angenommen, der Bürgermeister ihrer Stadt, dessen politische Linie sie unterstützt, wird der Korruption beschuldigt. Um die Vorwürfe gegen den Bürgermeister zu entkräften, schreibt sie mehrfach Leserbriefe an etliche Lokalzeitungen und organisiert eine Solidaritätsveranstaltung, wodurch sie viel Energie und Emotionen in ihr positives Bild des Bürgermeisters investiert. Wenn aber die Korruption schließlich unwiderlegbar nachgewiesen wird, ist dies besonders schmerzhaft für sie – ihr Engagement erwies sich als klare Fehlinvestition.

Sich die hier vorgestellten Kommunikationsmodelle und -techniken immer wieder zu vergegenwärtigen, wird dir deine Kommunikation im Alltag ungemein erleichtern. Egal um wen es sich handelt, sei es deine Chefin, dein Partner, die Person an der Supermarktkasse oder deine Kinder: Alle funktionieren und agieren nach denselben kommunikativen Prinzipien. Sobald du die Prinzipien durchschaust und dich aktiv um eine verständnisvolle, unmissverständliche, bedürfnisorientierte und klare Kommunikation bemühst, werden deine zwischenmenschlichen Beziehungen sprießen und gedeihen.

Zusammenfassung

Die Kernaussage dieses Buches ist:

Ein gutes Gespräch ist kein Zauberwerk. Wenn wir den richtigen Zeitpunkt für eine ernste Unterhaltung finden, unserem Gegenüber echte Wertschätzung entgegenbringen und uns nicht durch Kritik verunsichern lassen, wird sich die Qualität unserer Gespräche ungemein verbessern. Durch die Kenntnisse einfacher kommunikativer Modelle kannst du Missverständnisse vermeiden und deinen Gesprächspartnern deine Meinung überzeugender darlegen.

Was du konkret umsetzen kannst:

Sei offen und ehrlich.

Wenn du dich in einem Gespräch verunsichert fühlst, gehe ganz offen damit um. Dein Gesprächspartner wird deinen souveränen Umgang mit deiner Unsicherheit sehr wahrscheinlich als Stärke wahrnehmen.

Höre aktiv zu.

Nimm dir bei deinen nächsten Unterhaltungen ganz bewusst vor, aktiv zuzuhören. Paraphrasiere jede wichtige Aussage deiner Gesprächspartner, um ihnen zu signalisieren, dass du an ihrer Kommunikation interessiert bist.

Buch im Amazon Shop